

## O MERCADO DAS EMPRESAS FAST FASHION: UM ESTUDO DE CASO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA H&M E ZARA

OLIVEIRA, Helber Bittencourt de Jesus

Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Sergipe, helberbittencourt@gmail.com

**Resumo:** As empresas fast fashion possuem uma complexa cadeia de suprimentos internacional composta por uma extensa rede de fornecedores, distribuidores e clientes que estão conectados por fluxos de dinheiro, material e informação. Neste trabalho serão analisadas as cadeias de suprimentos de duas grandes concorrentes do mercado fast fashion: a H&M e a Zara, com o objetivo de analisar suas características, identificar seus pontos fortes e fracos para propor melhorias. Através de um estudo de caso das duas organizações, percebeu-se que a H&M é totalmente baseada na terceirização, enquanto a Zara está focada na centralização e integração vertical. A principal falha da H&M é a alta confiabilidade nos fornecedores, enquanto que a da Zara é a de possuir todas as operações essenciais da organização alocadas em um único país. A sugestão proposta para a H&M é analisar se a empresa deve continuar com a terceirização de sua produção ou começar a investir em suas próprias fábricas e, para a Zara, estudar a viabilidade da abertura de um novo megacentro em outro país. Concluiu-se que ambas possuem cadeias de suprimento distintas, por isso não se pode determinar qual delas possui a melhor abordagem.

**Palavras-chave:** Cadeia de Suprimentos; Fast fashion; H&M; Zara; Logística.

## THE FAST FASHION MARKET: A CASE STUDY OF H&M AND ZARA SUPPLY CHAINS

**Abstract:** Fast fashion companies have a complex international supply chain marked by an extensive network of suppliers, distributors and customers that are connected by flows of money, material and information. This paper will analyze the supply chains of two major competitors in the fast fashion market: H&M and Zara, aiming to analyze their characteristics and identify their strengths and weaknesses to propose improvements. Through a case study of the two organizations, it was realized that H&M is entirely based on outsourcing, while Zara is focused on centralization and vertical integration. H&M's main weakness is the high supplier reliability, while Zara's is to centralize all the organization's core operations in a single country. The proposed suggestion for H&M is to analyze whether the company should continue to outsource its production or start investing in its own factories and, for Zara, to study the feasibility of opening a new mega center in another country. It was concluded that both have different supply chains, so it is not possible to determine which one has the best approach.

**Keywords:** Supply Chain; Fast Fashion; H&M; Zara; Logistics.

## 1 Introdução

O fenômeno da globalização, a busca por novos mercados consumidores e a corrida pela redução dos custos são exemplos de razões pelas quais empresas de todos os segmentos optam pela internacionalização. Durante as últimas décadas, os processos contínuos de internalização das empresas resultaram em uma complexa cadeia de suprimentos internacional, sendo composta por uma extensa rede de fornecedores, distribuidores e clientes, conectados por fluxos de dinheiro, material e informação. Diversas empresas baseiam seus diferenciais competitivos na otimização das suas respectivas cadeias de suprimento, aliando técnicas modernas de produção, tecnologia e eficiência na gestão para alavancar seus resultados. Altay e Ramirez (2010) afirmam que a gestão de riscos de uma cadeia de suprimentos é um dos principais desafios gerenciais que afetam a performance das organizações.

Essa tendência de otimização da cadeia de suprimentos não é diferente na indústria da moda e do vestuário. Mais do que nunca, é necessário atender aos diferentes desejos dos consumidores nesse segmento extremamente volátil, no entanto, fornecer o design certo, na quantidade suficiente para atender a demanda e num período de tempo delimitado pelas tendências da moda não é uma tarefa fácil. São poucas as empresas no setor de vestuário que conseguem alinhar essas variáveis de forma eficiente. Entre elas, estão duas grandes concorrentes: a “H&M” e a “Zara”, que possuem estratégias de cadeias de suprimento únicas e projetadas de modo que as mesmas estejam sempre à frente do chamado mercado *fast fashion*. De acordo com Bhardwaj & Fairhurst (2010), varejistas *fast fashion* são empresas que produzem imitações das últimas tendências da moda a custos baixos, entregando novos produtos aos consumidores em poucas semanas ao invés de apenas a cada nova estação da moda. A H&M é uma multinacional sueca criada em 1947 sendo atualmente uma das maiores varejistas de moda no mundo com 3610 lojas (H&M ANNUAL REPORT, 2015). Zara é a maior varejista da Espanha no segmento de roupas e acessórios, fundada em 1975, tem mais de 1.671 lojas em todo o mundo, sendo a principal marca do grupo Inditex (INDITEX PRESS DOSSIER, 2015).

O presente trabalho tem como objetivo investigar como as cadeias de suprimentos destas duas corporações transnacionais são organizadas. Também será realizada uma comparação entre elas, identificando os respectivos pontos fortes e fracos e sugerindo melhorias. Destaca-se que todas as informações presentes neste trabalho se encontram em domínio público, não representando nenhuma informação privada ou confidencial das empresas em análise.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Cadeia de Suprimentos**

Para Chopra e Meindl (2012), a cadeia de suprimentos é composta por todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, no cumprimento de uma exigência do cliente. Ela se estende desde o cliente final por meio de uma variedade de varejistas, atacadistas e distribuidores, e retorna para os fabricantes e os seus componentes e fornecedores. Dentro da cadeia, existem fluxos de materiais e produtos, informações e dinheiro (SYNTETOS *et al.* 2016).

O objetivo de cada cadeia de abastecimento é maximizar o valor total gerado (CHOPRA; MEINDL, 2012). O valor que uma cadeia de fornecimento gera é a diferença entre o que o produto final vale para o cliente e os custos que incorrem sobre a cadeia de fornecimento para preencher os pedidos dos clientes. Estes custos podem ser apenas organizacionais ou pode incluir os custos ambientais também. Esses custos são uma função crescente da incerteza associada com a demanda e, portanto, fornecer previsões da cadeia desempenha um papel importante no aumento do valor global. (SYNTETOS *et al.* 2016)

### **2.2 Mercado Fast-Fashion**

A indústria de moda atualmente se depara com um ambiente onde as preferências dos clientes podem mudar rapidamente, o ciclo de vida dos produtos é medido em curtos períodos de tempo, e o seu valor cai consideravelmente caso seja perdida a última tendência (SULL; TURCONI, 2008). O consumidor é o principal responsável por essa transformação, por estar cada vez mais informado e exigente. Dessa maneira, as organizações têm o papel de suprir suas necessidades, saber responder na hora e momento certo, com maior rapidez e flexibilidade.

Para sobreviver neste ambiente surgiram negócios chamados de *fast fashion* (FF), os quais têm a capacidade de reagir às tendências do mercado e de melhorar os tempos de resposta. Ele tem suas raízes no desenvolvimento do *Quick Response Management* (QRM), que de acordo com Suri (2002), é uma estratégia que envolve toda a empresa, muito além de apenas a produção. Porém, segundo Cachon e Swinney (2011), o QRM, apesar de ter prazos de fabricação significativamente curtos, não emprega recursos para obter um design avançado nos produtos, fazendo assim a indústria da moda a desenvolver um sistema próprio que emprega simultaneamente as duas características.

### **2.3 A H&M**

A H&M iniciou seu processo de internacionalização em 1964, quando a primeira loja foi aberta na Noruega. Hoje em dia, a varejista de moda tem mais de 3500 lojas em cinco

continentes, com mais de 130000 funcionários, de acordo com o seu relatório anual de 2015. A H&M não possui fábrica própria. Em vez disso, a empresa tem uma rede de cerca de 900 fornecedores independentes, principalmente na Ásia e na Europa.

## **2.4 A Zara**

A Zara é a maior linha de lojas do grupo Inditex. De acordo com relatório anual do grupo Inditex (2015), o grupo teve uma receita de 20900 euros em 2015, empregando 152854 funcionários. Diferente da H&M, a Zara foca apenas nos itens da moda com ciclos de vida curtos, não possuindo linhas de roupas básicas. As lojas da Zara são renovadas em média a cada duas semanas, oferecendo diferentes designs para os consumidores, mas em pequenas quantidades.

## **3 Metodologia**

Gil (2008) apresenta o estudo de caso como o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Para Alves-Mazzotti (2006), os exemplos mais recorrentes para esse tipo de estudo são os que salientam apenas uma unidade: um indivíduo (como os casos clínicos descritos por Freud), uma instituição (como uma escola, um hospital). Muito embora, ela afirma que podemos ter também estudos de casos múltiplos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente: vários indivíduos (como, por exemplo, professores alfabetizadores bem-sucedidos), várias instituições (como, por exemplo, diferentes escolas que estão desenvolvendo um mesmo projeto).

Um estudo de caso objetiva conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não tem a intenção de intervir sobre o objeto a ser estudado, mas publicá-lo tal como ele o percebe. (FONSECA, 2002). É válido ressaltar novamente que todas as informações apresentadas nesse trabalho são públicas, não representando nenhuma informação privada das empresas em estudo.

## **4 Análise e Resultados**

Essa seção do trabalho irá apresentar as principais características públicas da cadeia de suprimentos da H&M e da Zara, além de seus pontos fortes e fracos. Também será feita uma comparação entre as duas multinacionais e melhorias serão sugeridas ao final.

#### 4.1 Características da Cadeia de Suprimentos da H&M

Uma das principais características de sua cadeia de suprimentos é a abordagem que visa "cortar os intermediários", com controle do processo de produção desde o início da concepção até a comercialização. O lançamento da próxima coleção é analisado e aprovado por um grupo de *designers*, “fashionistas” e compradores na sede da empresa em Estocolmo. Os escritórios de produção identificam e selecionam os fornecedores certos para atendimento dos pedidos. A organização possui 21 escritórios de produção em todo o mundo, que são responsáveis pela gestão da cadeia de suprimentos e pela construção de uma relação estreita com os fornecedores de primeira linha, ajudando-os a melhorar seus processos. Além disso, eles são encarregados de monitorar o cumprimento dos padrões do código de conduta e de qualidade da H&M.

Os escritórios de produção são uma característica-chave na cadeia de suprimentos da empresa, pois, os mesmos asseguram que os fornecedores irão entregar o produto correto, na hora determinada e com a qualidade esperada. Fabricados os produtos, eles são enviados para os centros de distribuição (CDs) por barco ou trem e, uma pequena parte, por estrada ou avião. Os CDs são estrategicamente posicionados para fornecer operações logísticas eficientes. As roupas são enviadas diretamente para as lojas ou vão para centros de reabastecimento regionais, onde podem ser enviadas rapidamente para as lojas e atender as flutuações na demanda.

Além disso, há duas outras características que definem a gestão da cadeia de suprimentos da H&M: o adiantamento de etapas do processamento e a cadeia de suprimentos dupla. O melhor exemplo de adiantamento do processamento pode ser visualizado na etapa de coloração das roupas fabricadas. Nessa etapa, os fornecedores costuram as roupas previamente, mas só as colore quando as camisetas estão quase prontas, já no fim do processo, onde elas são coloridas de acordo com os desejos da clientela, através da análise das vendas e das tendências da moda. Essa técnica permite que a H&M dê mais tempo e flexibilidade aos seus fornecedores, ao mesmo tempo em que os permite acompanhar as tendências e demandas do mercado em um curto espaço de tempo. Essa estratégia é possível devido a uma combinação eficiente de previsão das tendências (para o desenvolvimento do projeto das peças) e analisar as preferências dos clientes (decidir a coloração das peças).

A outra grande característica é a cadeia de suprimentos dupla. A H&M é caracterizada por duas estratégias distintas para sua cadeia de fornecimento. Uma delas é para os produtos de demanda regulares e estáveis, em que a produção é terceirizada para fornecedores em áreas com baixos custos de produção, como a China e a Indonésia, a outra é focada em produtos da moda no momento, que possuem uma demanda altamente volátil e um tempo de vida muito curto. Para esses produtos, as instalações de produção são colocadas perto dos principais mercados

consumidores, como Europa e América do Norte, encurtando o tempo de espera e concentrando-se em métodos de fabricação ágeis. Essa cadeia de suprimentos dupla caracteriza a H&M como uma empresa com potencial para corresponder tanto à demanda de curto quanto de médio prazo, de itens da moda à roupa básica.

#### **4.2 Pontos Fortes da Cadeia de Suprimentos da H&M e suas Falhas Potenciais**

Três principais pontos fortes podem ser identificados na cadeia de suprimentos da H&M. Primeiramente, devido ao curto prazo alcançado pela abordagem dupla da cadeia de abastecimento, o adiamento do processamento e a estratégia em "cortar os intermediários", a H&M consegue dar uma resposta rápida ao mercado e ganhar vantagem competitiva. Como exemplo, a empresa pode lançar um novo modelo para o varejo em torno de 21 dias. Em segundo lugar, o controle da cadeia de suprimentos resultando dos escritórios de produção permite que todo o fluxo de fornecimento seja executado de forma eficiente, assegurando qualidade, evitando erros, reduzindo o desperdício e, conseqüentemente, os custos. Em terceiro lugar, a abordagem dupla da cadeia de fornecimento fornece à empresa o equilíbrio certo entre custo, qualidade e serviço ao cliente através da combinação de técnicas de produção ágil e enxuta.

Por outro lado, a principal falha ou potencial fraqueza da cadeia é a alta confiabilidade nos fornecedores. Mesmo com o estreito controle fornecido pelos escritórios de produção, é um alto risco para a empresa terceirizar 100% da sua produção, pois a H&M não tem total controle da gestão das empresas fornecedoras. Além disso, uma vez que 30% dos fornecedores estão localizados na China, todas as mudanças políticas e econômicas recentes no país, bem como as tendências a longo prazo como a atual elevação dos custos trabalhistas no país, podem ter um grande impacto sobre a cadeia de suprimentos da H&M.

#### **4.3 Características da Cadeia de Suprimentos da Zara**

A Zara tem um *turnover* de estoques bastante elevado em relação aos seus concorrentes, isso reflete nas características da sua cadeia de suprimentos. Opostamente à abordagem da H&M, a Zara é dona das suas próprias fábricas, sendo a maioria localizada na Espanha, próximo dos principais mercados consumidores e de fornecedores locais. Isso permite que a companhia apresente o menor *lead time* do mercado e flexibilidade para seguir as tendências, chegando ao consumidor antes dos concorrentes. Uma das principais características da marca é que a mesma não cria moda, mas sim imita. O processo de produção se inicia com agentes de moda em clubes e eventos analisando quais são as tendências do momento entre os consumidores, então, as ideias são enviadas para times de designers que desenvolvem cerca de 1000 imitações por mês.



Depois desse processo, as peças são enviadas para as fábricas. Uma vez produzidas, os produtos são enviados para o megacentro da empresa na Espanha, onde são posteriormente distribuídas para as lojas a partir das necessidades de demanda, captadas através de um altamente integrado sistema de informação. A cada duas semanas, a Zara envia novas peças de roupa para as mais de 2000 lojas ao redor do mundo, utilizando transporte aéreo e rodoviário. O processo produtivo e a cadeia de suprimentos da Zara são mais voltada para o controle da qualidade e baixos *lead times* que para a redução dos custos. Por exemplo, a Espanha é um país onde os custos de mão-de-obra são elevados em comparação com países da Ásia, África ou América do Sul, no entanto, a concentração das operações na Espanha permite que a Zara consiga atingir o mercado consumidor muito rapidamente, oferecendo o produto desejado pelos consumidores antes dos seus concorrentes, ganhando vantagem competitiva. A integração vertical desde o *design* até a venda dos produtos garante à Zara o controle total dos fluxos da sua cadeia de suprimentos, obtendo grande flexibilidade e autonomia nas tomadas de decisão quanto à produção e a mudanças.

#### **4.4 Pontos Fortes da Cadeia de Suprimentos da Zara e suas Falhas Potenciais**

Os pontos fortes da cadeia de suprimentos da Zara estão associados à combinação de 3 atributos: distribuição eficiente, entrega rápida de novos produtos da moda e mudança rápida das coleções de roupas. Esses atributos são suportados por uma cadeia de fornecimento única, alinha com os objetivos estratégicos da empresa. Em termos de distribuição, os transportes aéreo e rodoviário fornecem uma entrega rápida, o que contribui para manter um preço competitivo. A abordagem focada na centralização e verticalização das operações proporciona aos gestores da Zara um controle total e uma gestão eficiente do fluxo de materiais e informações ao longo da cadeia, encurtando os prazos de entrega, diminuindo os estoques, e, como consequência, permitindo que a multinacional renove suas coleções em um curto espaço de tempo.

Por outro lado, a abordagem centralizada adotada pela empresa é também uma fraqueza, já que todas as operações essenciais da organização estão alocadas em um único país. Como exemplo, a Espanha foi um dos países mais atingidos durante a crise de 2008/09. Outra ameaça para os negócios da Zara é o mercado altamente focado nos itens de moda. A empresa não possui linhas de produtos de médio prazo, com demanda estável e segurança de mercado, como a H&M tem.

#### 4.5 Comparação entre as Cadeias de Suprimentos da H&M e da Zara

Tanto a Zara como a H&M fazem parte do mercado de moda rápida ou “*fast fashion*”, focado em curtos *lead times*, e altos níveis de satisfação dos clientes. No entanto, a H&M não consegue competir com a Zara em termos de *lead time*, a natureza da cadeia da H&M não permite com que um produto seja fabricado e posto à venda em 15 dias, como acontece na Zara. A estratégia de rápidas renovações de coleção adotada pela Zara é focada apenas no planejamento em curto prazo, seguindo as tendências da moda, enquanto que na H&M, eles não focam apenas nesse segmento, mas também em peças de roupa básicas, com demandas previsíveis e planejamento em médio prazo. Isso é refletido no fato da Zara possuir uma cadeia de fornecimento mais centralizada e verticalizada, próximo dos principais mercados consumidores, garantindo uma rápida resposta a alterações de tendência. Em contraste, a H&M é baseada na terceirização e internacionalização da sua produção, agindo no mercado com uma cadeia de suprimentos dupla: com abordagem enxuta para os itens básicos e ágil para itens da moda.

A estratégia adotada pela Zara resulta um aumento dos custos, usualmente repassado para os preços dos seus produtos. Segundo Katie Smith (2014), o preço médio de uma peça na H&M é de 21,40 dólares enquanto que na Zara é de 48 dólares. Outra diferença entre as duas grandes competidoras é em termos de controle dos processos de produção e distribuição. A Zara é responsável por grande parte do seu processo produtivo, no megacentro da Espanha, conseguindo um alto nível de controle das suas operações. Já a H&M terceiriza 100% de sua produção, dependendo de fornecedores independentes. Outras duas diferenças foram identificadas quanto ao processo de distribuição e controle de inventário dessas empresas. Em termos de controle de estoques, a Zara segue uma política de poucas quantidades, poucas peças da mesma (tornando-as mais desejadas) e mudanças rápidas de coleções, enquanto que a H&M precisa manter níveis maiores de estoque para assegurar seus objetivos estratégicos e fornecer um alto nível de serviço para os clientes. Isso reflete nas taxas de desconto dessas suas empresas, enquanto que a H&M apresenta cerca de 24% do seu catálogo online com descontos, a Zara apresenta apenas 3,2% dos produtos. Analisando as diferenças em termos de distribuição, as operações de distribuição da Zara estão centralizadas em um centro na Espanha, a partir de lá, os itens são mandados diretamente para as lojas através de transporte aéreo e rodoviário. Já na H&M, seus processos de distribuição são desenhados a partir de uma rede de escritórios de produção, centros de distribuição e centros de reabastecimento regionais. Em conclusão, as duas empresas possuem cadeias de suprimentos únicas e projetadas para suportar suas respectivas perspectivas de negócio.



#### 4.6 Sugestões de Melhorias

A principal fraqueza da H&M baseia-se no fato de que 100% da sua produção é terceirizada. A sugestão que poderia ser levada em consideração é analisar cuidadosamente se é melhor para a empresa continuar com a terceirização de toda sua produção ou se é preferível começar a investir em suas próprias fábricas. Integralizar os seus processos de fabricação resultaria em mais controle e flexibilidade ao longo da cadeia de suprimentos, diminuindo a dependência de fornecedores independentes. Por outro lado, assumir o controle do processo de produção poderia implicar no aumento dos custos de produção, uma vez que a instalação de fábricas exige um investimento elevado. Outra desvantagem é o fato de que investir em plantas de produção tornaria os escritórios de produção, já bem instalados, inúteis em alguns locais. A H&M está crescendo e obtendo excelentes resultados através da sua atual cadeia de suprimentos, no entanto, as discussões aqui apresentadas são pensadas em uma perspectiva de negócio a longo prazo.

Para a Zara, pensando em sua sobrevivência a longo prazo, é interessante estudar a viabilidade da abertura de um novo megacentro em outro país-chave. Isso reduziria consideravelmente os riscos de concentrar todas as atividades centrais do seu negócio apenas na Espanha. Um novo megacentro nos EUA, por exemplo, não só reduziria os riscos da alta centralização, mas também aumentaria a influência da Zara no continente. Outra vantagem é que essa decisão iria tornar mais eficiente as operações logísticas e de distribuição em mercados próximos. Como exemplo, as lojas perto do novo megacentro seriam alcançadas mais rapidamente, por meios de transporte além do aéreo, diminuindo os custos numa perspectiva em longo prazo, aumentando a capacidade de resposta às flutuações da demanda e talvez reduzindo ainda mais os prazos de entrega da Zara.

Acredita-se que a Zara e a H&M poderiam melhorar suas cadeias de suprimentos através de um *benchmarking*. As duas empresas apresentam características distintas em suas operações, no entanto, as mesmas poderiam analisar os pontos positivos um do outro e adaptar estratégias para suas respectivas cadeias de fornecimento.

#### 5 Conclusões

O mercado *fast fashion* é um ambiente muito competitivo, nos quais as empresas Zara e H&M estão entre as maiores no segmento. Essas duas empresas têm cadeias únicas de suprimento, que lhes permitiram alcançar o sucesso empresarial. Ambas têm características muito diferentes em suas cadeias, por isso, não se pode determinar qual delas possui a melhor abordagem. A H&M é totalmente baseada na terceirização, enquanto que a Zara está focada na

centralização e integralização vertical. As principais características da cadeia de suprimentos da H&M é o "corte dos intermediários", com controle do processo de produção desde o início da concepção até a comercialização. A empresa também possui o adiantamento de etapas do processo de produção e uma cadeia de suprimentos dupla, bem como escritórios de produção que asseguram que os fornecedores entregarão o produto certo, no momento certo e com a qualidade esperada. Por outro lado, a Zara possui uma distribuição eficiente, entrega rápida de novos produtos da moda e mudança rápida das coleções de roupas. Ambas as cadeias de abastecimento têm os seus pontos fortes e suas falhas potenciais. A principal falha da H&M é a alta confiabilidade nos fornecedores, enquanto que a da Zara é a de possuir todas as operações essenciais da organização alocadas em um único país. A sugestão de melhoria para a H&M é verificar se a empresa deve continuar com a terceirização de sua produção ou deve abrir suas próprias fábricas e, para a Zara, analisar a viabilidade em abrir um novo megacentro em outro país.

## Referências Bibliográficas

ALTAY, N; RAMIREZ, A. Impact of disasters on firms in different sectors: Implications for supply chains. *Journal of Supply Chain Management*, 2010, vol. 46 (4), p. 59-80.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

BHARDWAJ, V.; FAIRHURST, A. Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The international Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, vol. 20, n. 1, p. 165-173.

CACHON, G. P., SWINNEY, R. The value of fast fashion: quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. *Management Science*, v. 57, n. 4, p. 778-795, 2011.

CHOPRA, S. & MEINDL, P. **Supply chain management: strategy, planning and operation**. 5ª ed. New Jersey: Pearson, 2012.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, Apostila. 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

H&M Annual Report 2015. Disponível em: <<https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202015.pdf>>. Acesso em 27 de out. de 2016.

H&M. Our supply chain. Disponível em: <<http://sustainability.hm.com/en/sustainability/commitments/choose-and-reward-responsible-partners/supply-chain.html>>. Acesso em 27 de out. de 2016.

Inditex Annual Report 2015. Disponível em: <[http://static.inditex.com/annual\\_report\\_2015/en/](http://static.inditex.com/annual_report_2015/en/)>. Acesso em 27 de out. de 2016.

Inditex Press Dossier 2015. Disponível em: <[https://www.inditex.com/documents/10279/156946/Press+Dossier\\_Inditex.pdf/e7843e6a-cfd1-4b7a-b0af-15899f324a37](https://www.inditex.com/documents/10279/156946/Press+Dossier_Inditex.pdf/e7843e6a-cfd1-4b7a-b0af-15899f324a37)>. Acesso em 27 de out. de 2016.

Smith, K. (2014). Zara vs H&M – who's in the global lead? Disponível em: <<https://editd.com/blog/2014/04/zara-vs-hm-whos-in-the-global-lead/>>. Acesso em 27 de out. de 2016.

SULL, D., TURCONI, S. Fast-fashion lessons. *Journal compilation - Business Strategy Review Summer*, v. 19, n. 2, p. 4-11, 2008.

SURI, R. Quick response manufacturing: a competitive strategy for the 21st century. In: Polca Implementations Workshop, p. 1-25, 2002.

SYNTETOS, Aris A., BABAI, Zied, BOYLAN, John E., KOLASSA, Stephan e NIKOLOPOULOS, Konstantinos. Supply chain forecasting: Theory, practice, their gap and the future. *European Journal of Operational Research*, v. 252, n. 1, p. 1-26, jul. 2016.